

# การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ

## การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ของหน่วยงานภาครัฐ : ITA ปีงบประมาณ 2563

ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต  
ตัวชี้วัดย่อยที่ 10.1 การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต  
การประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต  
ข้อ O36 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปี

ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

 ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

 @RiskCenterMU

 murmc@mahidol.ac.th

 02-849-6150 , 02-8496152-5

# การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) ปีงบประมาณ 2563

## ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต

**ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต** เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อเปิดเผยการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานให้สาธารณชนได้รับทราบ ใน 2 ประเด็น คือ

(1) การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ได้แก่ เจตจำนงสุจริตของผู้บริหาร การประเมินความเสี่ยงเพื่อการป้องกันการทุจริต การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต

(2) มาตรการภายในเพื่อป้องกันการทุจริต ได้แก่ มาตรการภายในเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต ซึ่งการเผยแพร่ข้อมูลในประเด็นข้างต้นแสดงถึงการให้ความสำคัญต่อผลการประเมินเพื่อนำไปสู่การจัดทำมาตรการส่งเสริมความโปร่งใสภายในหน่วยงาน และมีการกำกับติดตามการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

| ข้อ | ข้อมูล                               | องค์ประกอบด้านข้อมูล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๐36 | การประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปี | <ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงผลการประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน</li> <li>มีข้อมูลรายละเอียดของผลการประเมิน เช่น เหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยง มาตรการ และการดำเนินการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นต้น</li> <li>เป็นการดำเนินการในปี พ.ศ. 2563</li> </ul> |

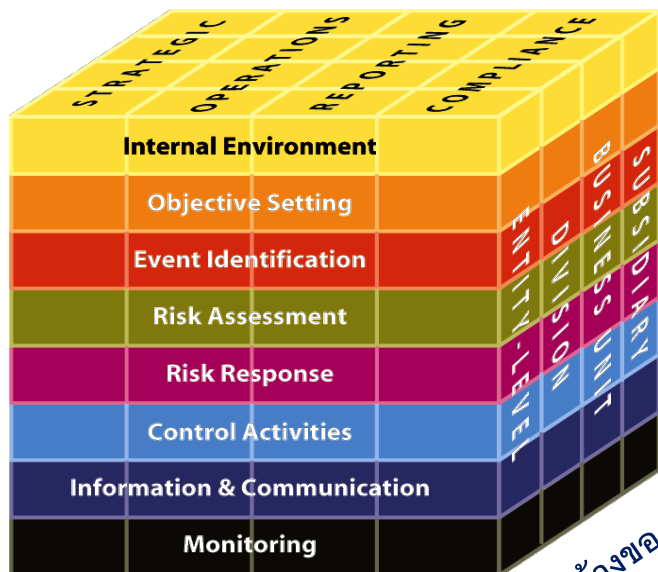
# ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

# COSO-Enterprise Risk Management

## แนวปฏิบัติที่ดี COSO-ERM 2004

ประเภทของวัตถุประสงค์

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



โครงสร้างขององค์กร

กระบวนการที่ได้รับการปฏิบัติโดย คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและ บุคลากรเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการ กำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนของ องค์กรในทุกระดับบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจ เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลใน การบรรลุวัตถุประสงค์

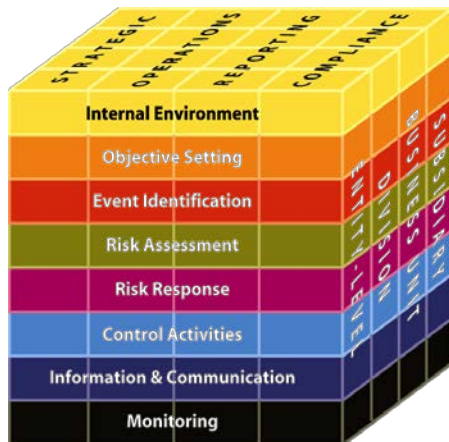


# COSO-Enterprise Risk Management

## ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance, Executive Summary, COSO (2017)



## COSO - Enterprise Risk Management—Integrated Framework (2004)

Enterprise Risk Management—Integrated Framework, Executive Summary, COSO (2004)



# COSO - Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance (2017)

## ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



### Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals



### Strategy & Objective-Setting

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives



### Performance

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View



### Review & Revision

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management



### Information, Communication, & Reporting

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ



ความเสี่ยง (Risk)

ปัญหา (Problem)

ปัจจุบัน

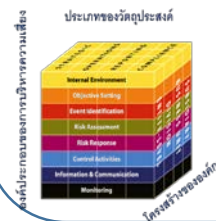
ความไม่แน่นอน

เป้าหมาย

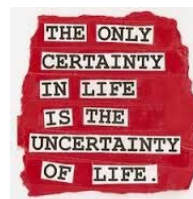
ปัญหา (Problem) คือ สิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตจนถึงปัจจุบัน



ความเสี่ยง



เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต



การไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำถึงโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์ ความเสี่ยง

# นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

01

มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ทั่วทั้งองค์กรและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การวิจัย การบริการสุขภาพ และการบริการวิชาการ เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

02

ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องตระหนัก และให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

03

มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

04

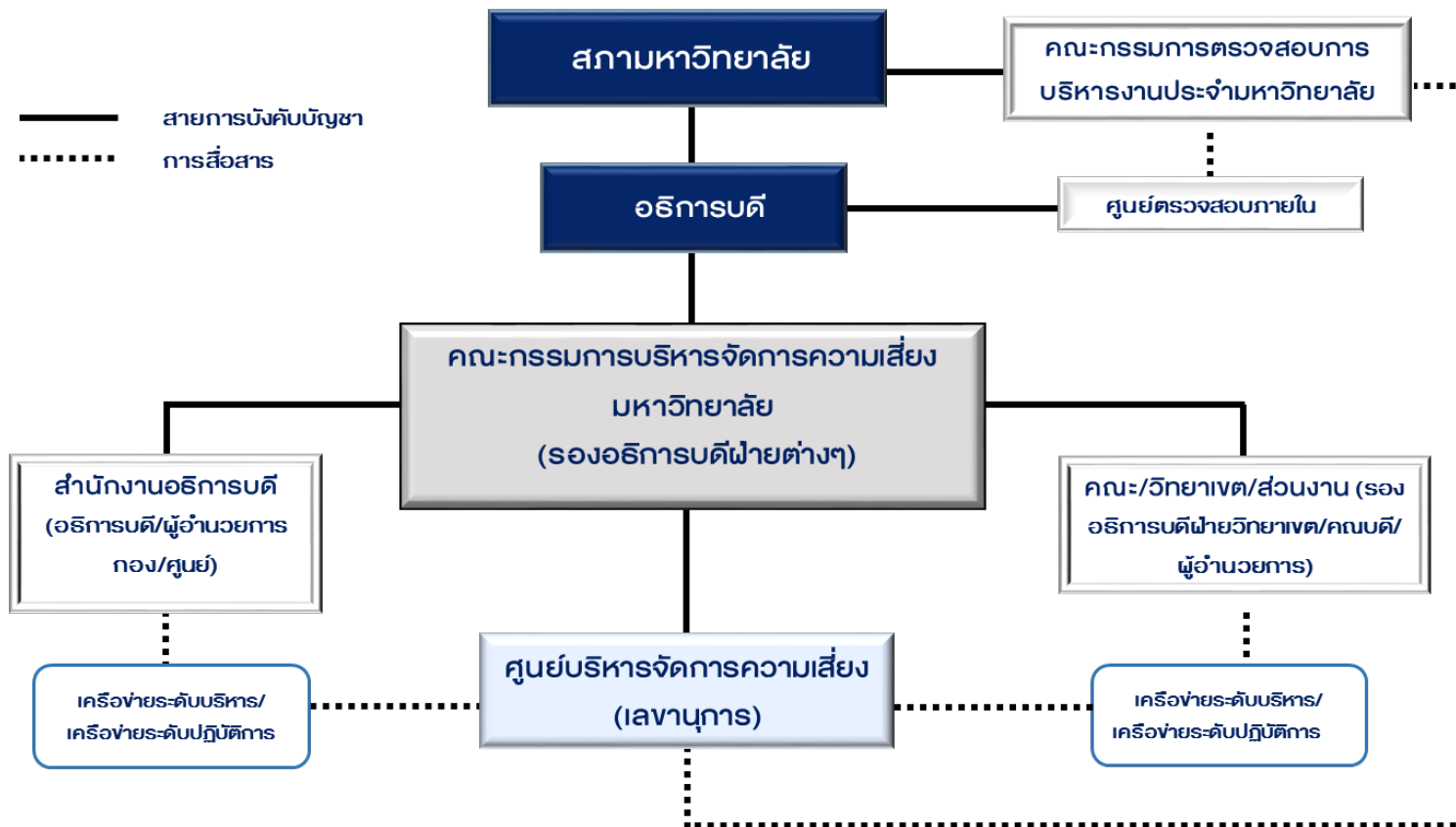
มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานปกติ



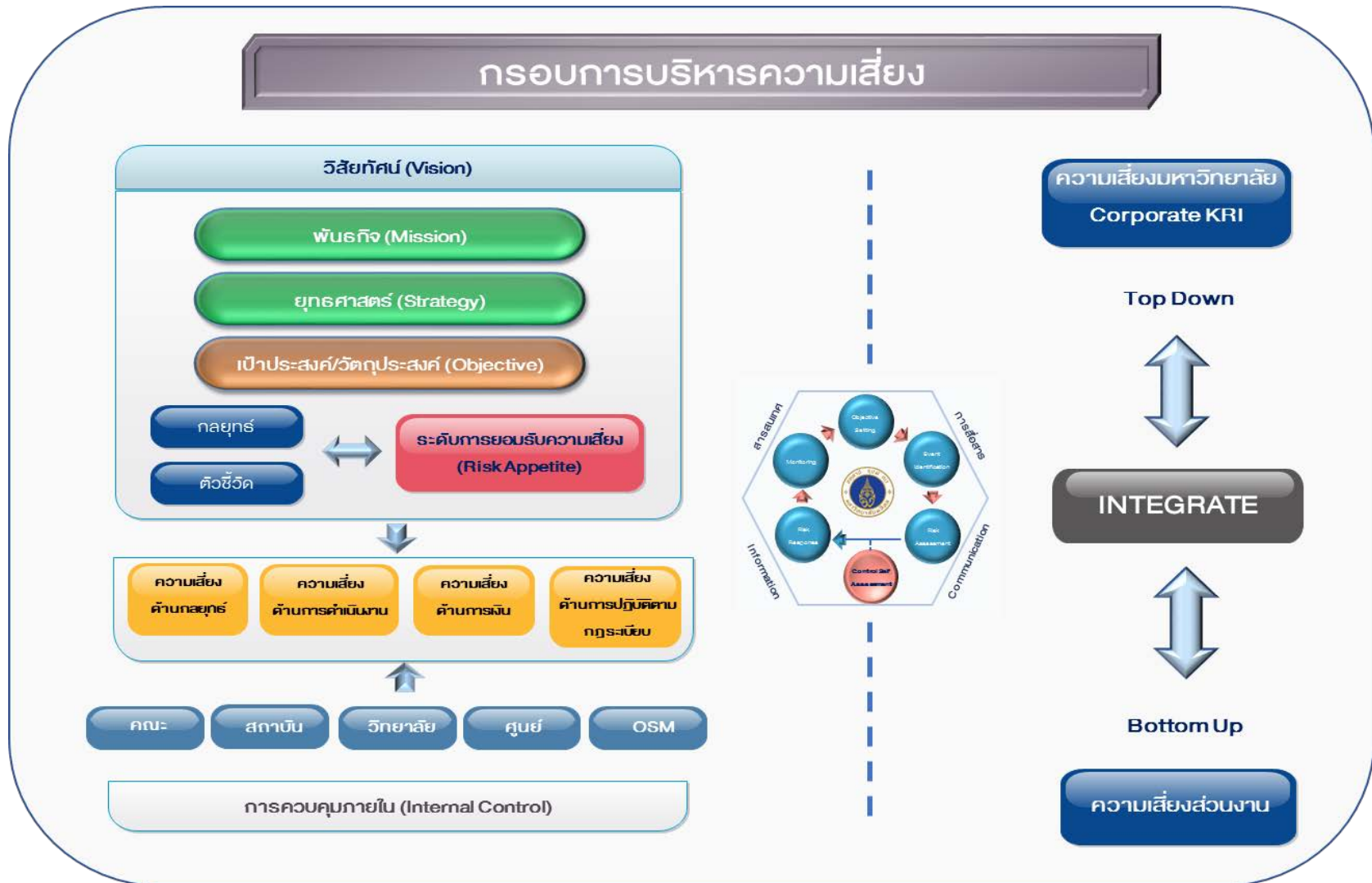
# โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล



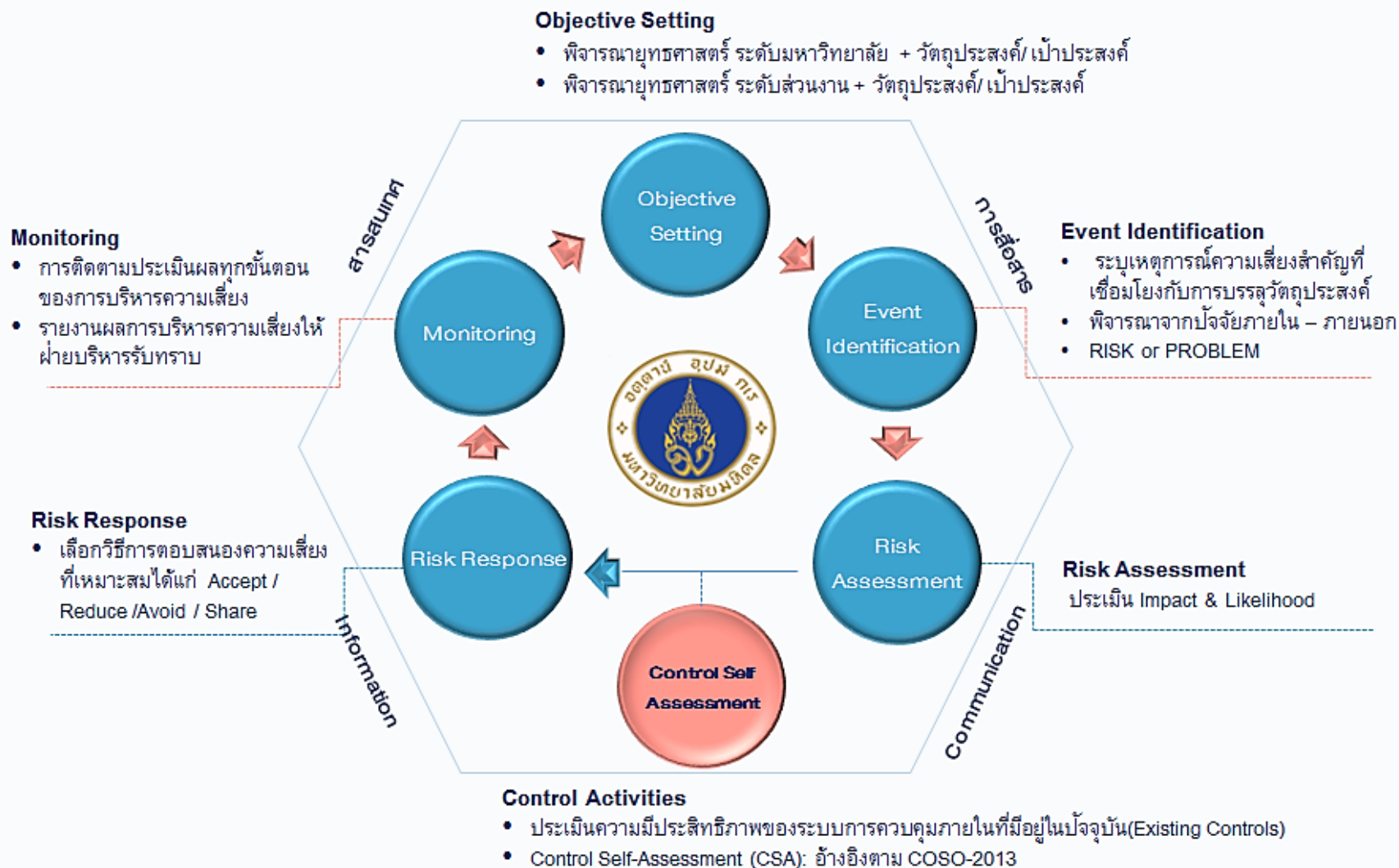
## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล



# กรอบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล



# ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล



# การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

## จำแนกตามประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)  
วิสัยทัศน์/ ยุทธศาสตร์/ พันธกิจหลักขององค์กร  
(Core Activity) ได้แก่

- การศึกษา
- การวิจัย (Research Projects)
- การบริการวิชาการ
- การบริการสุขภาพ.

ควรพิจารณาที่เป็นทั้ง Risk & Opportunity

S  
O

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)  
ให้มองในมิติที่เป็น Strategic โดยพิจารณาจาก  
ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับ

- สภาพคล่องทางการเงิน
- ความมั่นคงทางการเงิน
- ความอยู่รอดขององค์กร

F  
C

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน  
(Operational Risk)

Work Flow/ Process

- ระบบปฏิบัติการหลักขององค์กร
- ระบบงานสนับสนุน เช่น งานทรัพยากรบุคคล  
งานการเงิน/บัญชี/พัสดุ เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ  
(Compliance Risk)

กฎหมาย/ กฎระเบียบ/ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการ  
ดำเนินงานพันธกิจต่างๆ ของส่วนงาน หากไม่ปฏิบัติ  
ตามอาจส่งผลกระทบต่อในระดับรุนแรง และกระทบต่อ  
ชื่อเสียงภาพลักษณ์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย

# การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

| ระดับผลกระทบ (Impact) | 5 | 1X5                         | 2X5 | 3X5 | 4X5 | 5X5 |
|-----------------------|---|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|
|                       | 4 | 1X4                         | 2X4 | 3X4 | 4X4 | 5X4 |
|                       | 3 | 1X3                         | 2X3 | 3X3 | 4X3 | 5X3 |
|                       | 2 | 1X2                         | 2X2 | 3X2 | 4X2 | 5X2 |
|                       | 1 | 1X1                         | 2X1 | 3X1 | 4X1 | 5X1 |
|                       |   | 1                           | 2   | 3   | 4   | 5   |
|                       |   | ระดับโอกาสเกิด (Likelihood) |     |     |     |     |

การประเมิน  
ระดับความเสี่ยง  
พิจารณาใน 2 มิติ

โอกาสที่จะเกิด  
(Likelihood)

ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์  
ความเสี่ยงในอดีต และโอกาส  
เกิดขึ้นในอนาคต

ผลกระทบ (Impact)

ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หาก  
เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่างๆ

| ระดับคะแนน | ระดับความรุนแรง | 1. ด้านประสิทธิผล                |                                                                               | 2. ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน        | 3. ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร |                                   |                                                              |                            | 4. ด้านความปลอดภัย               |                                          |
|------------|-----------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|
|            |                 | การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Duration of Unplanned Downtime) | มูลค่าความเสียหายทางการเงิน               | มีผลกระทบต่อ                       | ถูกฟ้องร้อง / ร้องเรียน           | การนำเสนอข่าว                                                | ความพึงพอใจของผู้รับบริการ | การได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน |                                          |
| 5          | สูงมาก          | ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 40 %      | > 24 ชั่วโมง                                                                  | > 5% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา      | มหาวิทยาลัย                        | คดีชั้นสู่ศาล และ ถูกตัดสินว่าผิด | พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์ | ระดับความพึงพอใจ ≤ 65%     | ระดับความไม่พึงพอใจ > 20%        | อันตรายถึงชีวิต                          |
| 4          | สูง             | ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 30-40 %   | > 12-24 ชั่วโมง                                                               | > 3-5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา   | หลายส่วนงาน                        | คดีอยู่ในชั้นศาล                  | กรอข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์    | ระดับความพึงพอใจ 66 - 70%  | ระดับความไม่พึงพอใจ 16 - 20%     | บาดเจ็บสาหัสและรักษาไม่หาย               |
| 3          | ปานกลาง         | ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 20-30 %   | > 3-12 ชั่วโมง                                                                | > 1-3 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา   | เฉพาะภายในส่วนงาน                  | ออกสื่อ                           | ข่าวระหว่างส่วนงาน / เวปบอร์ด                                | ระดับความพึงพอใจ 71 - 75%  | ระดับความไม่พึงพอใจ 11 - 15%     | บาดเจ็บต้องรักษาและรักษาหาย              |
| 2          | น้อย            | ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 10-20 %   | > 1-3 ชั่วโมง                                                                 | > 0.5-1 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา | เฉพาะหน่วยงานภายในส่วนงาน          | ภายในมหาวิทยาลัย                  | ข่าวภายในส่วนงาน เวปบอร์ด                                    | ระดับความพึงพอใจ 76 - 80%  | ระดับความไม่พึงพอใจ 6 - 10%      | บาดเจ็บเล็กน้อย / มีผลต่อสุขภาพ          |
| 1          | น้อยมาก         | ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ≤ 10 %      | ≤ 1 ชั่วโมง                                                                   | ≤ 0.5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา   | เฉพาะบุคคล                         | ภายในส่วนงาน                      | ข่าวภายในหน่วยงาน                                            | พึงพอใจ > 80%              | ระดับความไม่พึงพอใจ ≤ 5%         | เดือดร้อน ราคาค่าเสียเวลา / ไม่มีผลกระทบ |

## ด้านผลกระทบ

- ด้านประสิทธิผล
- ด้านความเสียหายทางการเงิน
- ด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์
- ด้านความปลอดภัย

### เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)

+

| ระดับคะแนน | ระดับการเกิดความเสี่ยง | โอกาสในการเกิด                                                                                  |
|------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5          | สูงมาก                 | โอกาสเกิดมากกว่า 99% หรือ เกิดบ่อย หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบวันถึงสัปดาห์                     |
| 4          | สูง                    | โอกาสเกิดมากกว่า 50% หรือ อาจเกิดขึ้นได้ง่าย หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบสัปดาห์ถึงรอบเดือน      |
| 3          | ปานกลาง                | โอกาสเกิดมากกว่า 10% หรือ อาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบปี      |
| 2          | น้อย                   | โอกาสเกิดมากกว่า 1% หรือ อาจเกิดขึ้นได้แต่ยังไม่เคยเกิดขึ้น หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี   |
| 1          | น้อยมาก                | โอกาสเกิดน้อยกว่า 1% หรือ เป็นไปได้แต่เฉพาะในกรณีฉุกเฉิน หรือ เกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตในระยะยาว |

## เกณฑ์การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

### ตารางแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

| ระดับความเสี่ยง  | แนวทางการจัดการ                                              |
|------------------|--------------------------------------------------------------|
| สูงมาก (แดง)     | ลดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือร่วมจัดการความเสี่ยง |
| สูง (ส้ม)        | ร่วมจัดการความเสี่ยงหรือการลดความเสี่ยง                      |
| ปานกลาง (เหลือง) | ยอมรับความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยง                             |
| ต่ำ (เขียว)      | ยอมรับความเสี่ยง                                             |

### เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact) 4 ด้าน

| ระดับคะแนน | ระดับความรุนแรง | 1. ด้านประสิทธิภาพ             |                                                                               | 2. ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน        | 3. ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร |                         |                                                              |                            | 4. ด้านความปลอดภัย                       |
|------------|-----------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------|
|            |                 | การดำเนินงานไม่เป็นที่พอใจ     | ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Duration of Unplanned Downtime) | มูลค่าความเสียหายทางการเงิน               | ผลกระทบต่อ                         | ถูกฟ้องร้อง / ร้องเรียน | การนำเสนอข่าว                                                | ความพึงพอใจของผู้รับบริการ | การได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน         |
| 5          | สูงมาก          | ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 40 %    | > 24 ชั่วโมง                                                                  | > 5% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา      | มหาวิทยาลัย                        | คดีชั้นอุทธรณ์และฎีกา   | พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์ | ระดับความพึงพอใจ ≤ 65%     | อันตรายถึงชีวิต                          |
| 4          | สูง             | ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 30-40 % | > 12-24 ชั่วโมง                                                               | > 3-5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา   | หลายส่วนงาน                        | คดีอยู่ในชั้นศาล        | พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์ | ระดับความพึงพอใจ 66 - 70%  | บาดเจ็บสาหัสและรักษาไม่หาย               |
| 3          | ปานกลาง         | ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 20-30 % | > 3-12 ชั่วโมง                                                                | > 1-3 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา   | เฉพาะภายในส่วนงาน                  | ออกสื่อ                 | ข่าวระหว่างส่วนงาน / เว็บไซต์                                | ระดับความพึงพอใจ 71 - 75%  | บาดเจ็บ ต้องรักษาและรักษาหาย             |
| 2          | น้อย            | ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 10-20 % | > 1-3 ชั่วโมง                                                                 | > 0.5-1 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา | เฉพาะหน่วยงานภายในส่วนงาน          | ภายในมหาวิทยาลัย        | ข่าวภายในส่วนงานเว็บไซต์                                     | ระดับความพึงพอใจ 76 - 80%  | บาดเจ็บเล็กน้อย / มีผลต่อสุขภาพ          |
| 1          | น้อยมาก         | ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ≤ 10 %    | ≤ 1 ชั่วโมง                                                                   | ≤ 0.5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา   | เฉพาะบุคคล                         | ภายในส่วนงาน            | ข่าวภายในหน่วยงาน                                            | ระดับความพึงพอใจ > 80%     | เดือดร้อน ไร้ค่า เสียเวลา / ไม่มีผลกระทบ |

### ตารางแสดงระดับความเสี่ยง

| ระดับผลกระทบ (Impact)       | 5 | 1X5 | 2X5 | 3X5 | 4X5 | 5X5 |
|-----------------------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|
|                             | 4 | 1X4 | 2X4 | 3X4 | 4X4 | 5X4 |
|                             | 3 | 1X3 | 2X3 | 3X3 | 4X3 | 5X3 |
|                             | 2 | 1X2 | 2X2 | 3X2 | 4X2 | 5X2 |
|                             | 1 | 1X1 | 2X1 | 3X1 | 4X1 | 5X1 |
|                             |   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
| ระดับโอกาสเกิด (Likelihood) |   |     |     |     |     |     |





# ประเภทของกิจกรรมการควบคุม (Control Activity)

## Preventive Control

### การควบคุมแบบป้องกัน

การดำเนินการหรือการควบคุมที่เหมาะสมจัดไว้ล่วงหน้า เพื่อลดโอกาสเกิดของผลลัพธ์ / ผลกระทบที่ไม่ดี

ตัวอย่างเช่น

- การจัดทำคู่มือระเบียบปฏิบัติต่างๆ
- การจัดทำ Checklist
- การแบ่งแยกหน้าที่
- การติดตั้งอุปกรณ์เตือนภัย
- การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย
- การสอบทานการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นต้น

## Detective Control

### การควบคุมแบบค้นพบ

การดำเนินการหรือการควบคุมเพื่อค้นหาสาเหตุเมื่อความผิดพลาดหรือสิ่งผิดปกติได้เกิดขึ้นแล้ว

ตัวอย่างเช่น

- การกระทบบยอดเงินฝากธนาคาร
- การกระทบบยอดข้อมูล
- การยืนยันการอนุมัติ
- การตรวจสอบกล้องวงจรปิด เป็นต้น

## Corrective Control

### การควบคุมแบบแก้ไข

การดำเนินการหรือการควบคุมเพื่อแก้ไขความเสียหายหรือลดความเสียหายที่เกิดจากความผิดพลาด หรือความผิดปกติ

ตัวอย่างเช่น

- การสำรองข้อมูล
- การแจ้งเตือน
- การประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข
- การจัดหาเครื่องสำรองไฟฉุกเฉิน เป็นต้น

## Directive Control

### การควบคุมแบบส่งเสริม

การดำเนินการหรือการควบคุมเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ตัวอย่างเช่น

- การให้รางวัลเชิดชูเกียรติ
- การมอบประกาศเกียรติคุณ
- การฝึกอบรม
- การประชาสัมพันธ์
- การกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมสนับสนุน
- การสอนงาน เป็นต้น

## การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง

| ระดับผลกระทบ (Impact)       | 5 | 1X5 | 2X5 | 3X5 | 4X5 | 5X5 |
|-----------------------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|
|                             | 4 | 1X4 | 2X4 | 3X4 | 4X4 | 5X4 |
|                             | 3 | 1X3 | 2X3 | 3X3 | 4X3 | 5X3 |
|                             | 2 | 1X2 | 2X2 | 3X2 | 4X2 | 5X2 |
|                             | 1 | 1X1 | 2X1 | 3X1 | 4X1 | 5X1 |
|                             |   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
| ระดับโอกาสเกิด (Likelihood) |   |     |     |     |     |     |

ตารางแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

| ระดับความเสี่ยง     | แนวทางการจัดการ                                              |
|---------------------|--------------------------------------------------------------|
| สูงมาก<br>(แดง)     | ลดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือร่วมจัดการความเสี่ยง |
| สูง<br>(ส้ม)        | ร่วมจัดการความเสี่ยงหรือการลดความเสี่ยง                      |
| ปานกลาง<br>(เหลือง) | ยอมรับความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยง                             |
| ต่ำ<br>(เขียว)      | ยอมรับความเสี่ยง                                             |

## กลยุทธ์การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ACCEPT  
การยอมรับ



ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เช่น กำหนดงบประมาณสำหรับรองรับเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย หรือการติดตามเฝ้าระวังเป็นประจำ เป็นต้น

REDUCE  
การลด



การดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานใหม่, การเพิ่มความควบคุม, การฝึกอบรมเพิ่มทักษะ, การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

SHARE  
การร่วมจัดการ



การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น เช่น การทำประกันภัย, การร่วมทุนหาพันธมิตร เป็นต้น

AVOID  
การหลีกเลี่ยง

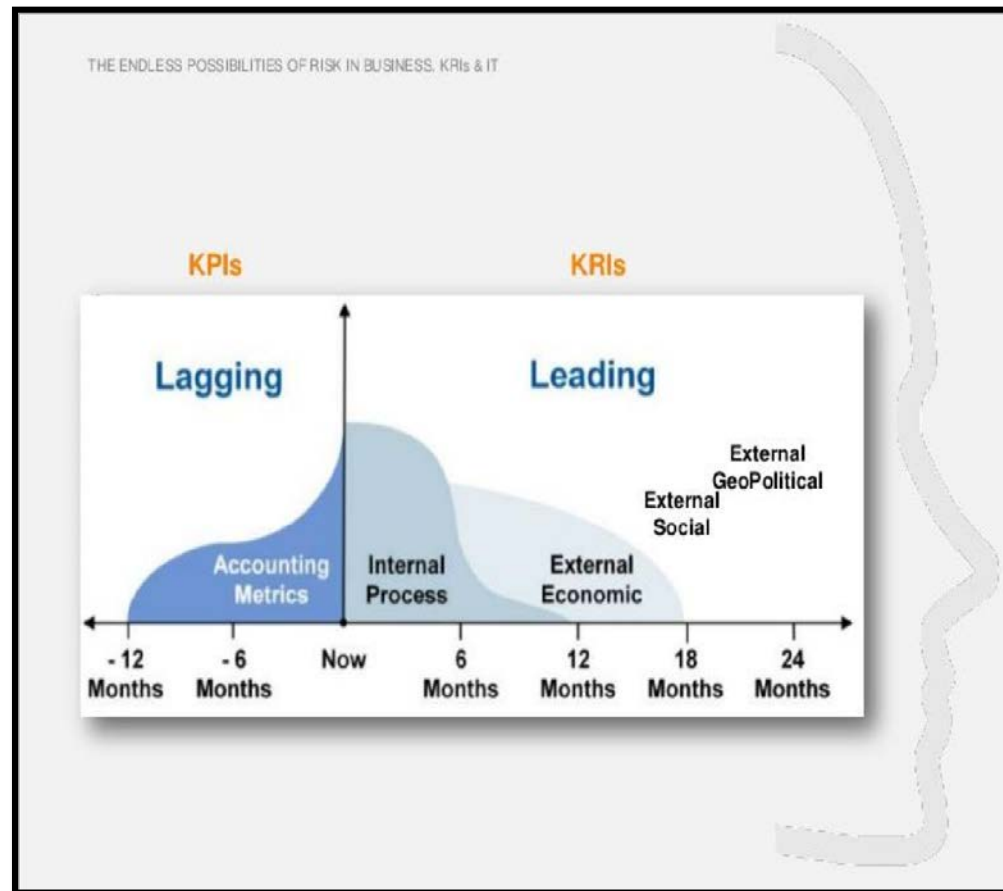


การตัดสินใจยกเลิกการดำเนินการ หลีกเลี่ยงโครงการหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องมั่นใจว่า การดำเนินการโดยรวมจะยังสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ เช่น ปรับเปลี่ยนบางเป้าหมาย, ปรับเปลี่ยนบางนโยบาย, หยุดบางกิจกรรม/บางภารกิจ เป็นต้น

# ตัวชี้วัดความเสี่ยง KRI (Key Risk Indicator)

## KRI

เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง ใช้เพื่อติดตามดูแลความเสี่ยงและเตือนภัย ควรมีลักษณะเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ที่สามารถเก็บข้อมูลรายงานผล และสะท้อนแนวโน้มของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยง



ที่มาภาพ : <http://www.slideshare.net/DeborahScott8/clipboards/debi-scott>

# การติดตามประเมินผล (Monitoring)

## RM Plan

### ส่วนงาน หรือเจ้าของ ความเสี่ยง : จัดทำ

แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง โดยกำหนด

- กิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
- KRI (ตัวชี้วัดความเสี่ยง)
- ระยะเวลาดำเนินงาน
- ผู้รับผิดชอบ หรือ ผู้มีส่วนร่วมในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

## Processing

ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

- ติดตามความก้าวหน้าและเก็บข้อมูล KRI ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด



## Review & Report

รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงตามรอบระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด

- รายงานข้อมูลกิจกรรมที่ได้ดำเนินการตามแผน
- รายงานผล KRI
- วิเคราะห์แนวโน้มผลการบริหารความเสี่ยง
- ✓ **เป็นไปตามแผน**
- ✓ **ปรับแผนหรือกิจกรรม**
- ประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



KRI เป็นข้อมูลที่สำคัญในการประเมินระดับความเสี่ยง และการวิเคราะห์แนวโน้มผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

- Warning Sign
- Leading Indicator
- การนำเอา KPI มาใช้เป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง อาจต้องเพิ่มความถี่ในการติดตามข้อมูล

# ระบบการบริหารความเสี่ยง ม.มหิดล ศึกษาเพิ่มเติมได้ที่



## สารบัญ

หน้า

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| ○ ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง   | 5  |
| ○ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง           | 5  |
| ○ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล | 6  |
| ○ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง                 | 7  |
| ○ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง | 8  |
| ○ กรอบการบริหารความเสี่ยง                      | 10 |

### ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| ○ ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง | 12 |
| ○ ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล    |    |
| 🎓 การกำหนดวัตถุประสงค์                                      | 13 |
| 🎓 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง                                | 14 |
| 🎓 การประเมินความเสี่ยง                                      | 16 |
| 🎓 การตอบสนองความเสี่ยง                                      | 18 |
| 🎓 การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง                     | 19 |

### ส่วนที่ 3 แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 🎓 แนวทางการจัดทำรายงานประจำปี | 21 |
|-------------------------------|----|

### ภาคผนวก

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| ○ ตารางแสดงระดับความเสี่ยง                         | 27 |
| ○ เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด (Measuring Likelihood) | 28 |
| ○ เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Measuring Impact)            | 29 |
| ○ ตัวอย่างการกรอกรายงาน                            | 31 |